

# 국내 벤처기업 수출시기와 수출성과 결정요인에 관한 연구

The Determinants of the Export Timing and Export Performance of Venture Firms.

박근호(Keun-Ho Park)

나사렛대학교 경영학부 강사(주최자)

노승재(Sung-Jae Rowe)

동서대학교 경영학부 교수

임효창(Hyo-Chang Lim)

서울여자대학교 경영학과 교수

## 목 차

I. 서 론	V. 결론 및 시사점
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구모형 및 가설설정	Abstract
IV. 실증분석 및 결과	

## Abstract

This paper develops a model of the export timing and export performance of venture firms by drawing by resource based view and born-global firm theory. The model aims at explaining the role of internal resources of small new venture firms and environment factors in accelerating the firm's export timing and achieving export growth. Hypotheses were developed around the following factors: management characteristics in terms of CEO's foreign experience and export commitment; organizational characteristics in terms of technological competence and marketing competence, and inter-functional cooperation; and finally environmental factors in terms of domestic and market attractiveness and foreign market attractiveness influence both the export timing and export performance.

Structural equation modeling analysis by using 214 small new ventures provides a partial supports for the hypotheses. The result showed that technological competence have an influence on early export timing and that CEO's foreign experience and export commitment, technological competence and foreign market attractiveness are related export performance significantly. It also showed the significant relationship between export timing and export performance.

Key Words : Small New Ventures, Export Timing, Export Performance

## I. 서 론

정보통신기술의 발전과 글로벌화 진전으로 기업간 경쟁이 지역범위에 국한되지 않고, 글로벌시장을 대상으로 이루어지는 신경제시대가 도래하면서, 전통적인 기업과는 달리 지식집약산업내의 기술집약적인 기업들이 창업초기부터 신속하게 해외시장에 진출하는 현상이 확산되고 있다(Bell et al., 1998). 이와 같이 창업 초부터 글로벌 시장에서 경쟁하는 글로벌 벤처기업들은 태생적국제화기업(Born-global firms), 또는 국제신생벤처기업(international New Venture)라고 불리어지고 있으며, 이러한 신속한 국제화 현상에 대해서는 선진국들을 중심으로 최근 다양하게 연구가 이루어지고 있다(Knight and Cavusgil, 1996, 2004; Madsen and Servais, 1997).

이와 같이, 시장의 글로벌화로 인하여 기업들의 글로벌 생산 활동의 활발히 일어나고 있지만, 국내 외를 막론하고 수출은 여전히 기업의 주요한 해외시장진출수단으로서 태생적 국제화기업에게도 가장 중요한 해외시장 진출수단으로 활용되고 있다(Moen, 2002). 국내의 경우도 벤처기업의 가장 기본적인 중요한 해외시장진출수단은 수출방식의 해외시장진출이다(표 1)

〈표 1〉 국내 벤처기업의 해외진출 형태

(단위: 기업수, %)

연도	수출	해외 지사설립	해외 연구소설립	해외 기업투자	해외 합작법인	계
2002	1,863 (67.1)	501 (18.1)	18 (1.0)	124 (4.5)	267 (9.6)	2,773 (100.0)
2003	1,667 (65.3)	494 (19.3)	16 (0.6)	132 (5.2)	242 (9.5)	2551 (100.0)
2004	1,567 (78.7)	500 (25.1)	14 (0.7)	129 (6.5)	240 (12.1)	1,991 (100.0)

자료 : 중소기업청·벤처기업협회, “벤처기업 정밀실태조사”, 2004.

중소기업청(2004) 통계에 따르면 OECD(1997)통계에 따르면, 전 세계 제조업분야의 수출의 25~35%가 중소기업에 의한 것이며, OECD국가의 수출액 중 4~6%가 중소기업에 의하여 이루어지고 있다. 국내의 경우에도 총 수출액에서 중소기업의 비중은 2006년말 기준 약 32.0%이고, 벤처기업의 비중은 약 3.4%로서, 수출비중은 그리 높은 편이 아니지만, 일반중소기업에 비하여 벤처기업의 수출 성장율은 상대적으로 높은 편이며(2004년 기준 중소기업 10.6% 증가에 비하여 벤처기업은 32.0%로 세 배 이상의 증가율을 보임), 전체 수출액도 2005년 100억불을 돌파하는 등 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있

다. 이와같이 수출은 국내 벤처기업의 해외시장진출에 있어서 매우 중요한 부분을 차지하고 있으며, 벤처기업의 기술혁신과 기업가 정신, 고용창출 등의 면에서 국가경제에 미치는 영향이 지대하기 때문에 벤처기업의 수출활동은 매우 중요한 의미를 갖는다. 벤처기업의 입장에서도 수출활동은 급속한 기술 및 시장 환경의 변화, 협소한 국내시장에서의 시장 확보의 어려움 및 대기업 등과의 과도한 경쟁이라는 제약조건을 극복하고 보다 넓은 시장기회를 제공하여 지속적 기업으로서의 성장과 발전을 도모하며 시장 환경 변화에 적극적으로 대처하여 경쟁력을 확보하는 전략적인 수단으로서 매우 중요하다. (D'Souza and McDougall, 1989).

그러나, 국내외의 태생적 국제화기업에 대한 연구들은 기업의 신속한 국제화에 영향을 주는 요인 또는 기업의 해외 성과의 영향요인들에 대해 부분적으로 실증연구들이 이루어지거나(Bloodgood et al., 1996; Westhead et al., 2004), 수출 시기와 성과에 대한 통합적인 설명은 이론적인 모델의 제시 수준에 그치고 있는 실정이다(Oviatt and McDougall, 2005; Zahra and George, 2002). 따라서, 창업초기 부터 신속하게 해외시장에 진출하는 태생적 국제화 기업현상의 보다 체계적인 이해를 위해서는 기업의 해외 시장진출시기뿐만 아니라 국제화 성과에 영향을 미치는 요인들을 동시에 고려한 통합적 분석이 요청된다고 하겠다. 따라서, 본 연구에서는 자원기반관점에 기초하여 벤처기업의 수출시기와 수출성과에 영향을 미치는 영향요인과 벤처기업의 수출시기가 수출성과에 미치는 영향요인을 통합적으로 고려하는 연구모형을 제시하고 분석하고자 한다. 이러한 통합적 분석은 해외시장진출을 주요한 기업전략 및 목표로 고려하는 기업경영자들에게 신속한 해외시장진출을 통하여 기업의 경영 목표를 달성하기 위해 필요한 전략적 선택에 기여하게 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 벤처기업 수출시기 영향요인에 대한 연구

전통적인 국제화 단계 이론에 따르면 기업들은 국내시장에서 기업 활동을 수행하면서 충분한 경험과 지식이 축적된 후, 이를 바탕으로 해외시장에 대한 개입의 정도를 점차 높여가는 일련의 점진적 학습과정(incremental learning process)을 거치게 된다(Johanson and Vahlne 1977, 1990). 기업은 시장에 대해 학습이 증가한 만큼 시장의 몰입을 증가시키게 되므로 단계적 국제화 이론에서의 핵심설명변수는 경영자의 '경험적 해외시장지식(experiential market knowledge)'이며, 국제화과정에서의 주요목표는 위험의 감소와 불확실성의 회피에 있다. 단계적 국제화이론은 기업들의 국제화과정에서 각 단계를 충족한다는 과도한 가정으로 인하여 지나치게 결정론적이라는 점과, 최근의 태생적 국제화 현상을 제대로 설명하지 못한다는 점에서 비판받아왔다(Anderson, 1993; Bell, 1995).

기업의 신속한 국제화 현상은 Hedlund and Kverneland(1985)가 단계모형의 국제화 단계를 의도적으로 생략하고 해외에 진출하는 기업들을 최초로 언급된 후 국제신생벤처기업(Oviatt and McDougall, 1994), “글로벌 창업기업(Global Start-Ups: Jolly et al., 1992)” 등 다양한 용어로 불리워졌으며, 가장 일반적인 명칭은 태생적 국제화 기업이다(Knight and Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997; Moen, 2002; Rennie, 1993). 창업초기부터 국제화하는 태생적인 국제화 기업들은 그 정의에서는 다소 차이가 있으나 국제화의 속도와 진출 지역의 범위, 해외매출액 비중의 측면에서 전통적인 의미의 국제화 기업과 구별되는 공통적 특징을 갖는다. 태생적 국제화 기업의 일반적 정의는 해외시장 진출시기로 구분하는 것으로 보통 창업 후 2~3년 이내에 해외시장에 진출하는 기업들을 의미한다(Knight and Cavusgil, 1996; Rennie, 1993).

기업들이 창업초기부터 신속히 국제화하게 하는 영향요인들은 크게 경영자특성 및 태도, 조직적 특성 및 사업전략, 환경 특성으로 구분되어왔다(Cavusgil and Zou, 1994; Oviatt and McDougall, 1999). 경영자 특성으로서의 경영자의 경험과 교육수준, 국제화에의 몰입은 기업의 신속한 국제화의 주요 요인이 된다. 경영자의 해외사업경험은 전통적인 국제화 이론에서 설명하는 해외시장경험을 축적하는 기간을 단축시키며(Rasmussen et al., 2000), 경영자의 수출시장 몰입과 같은 국제화 지향성은 자원 제약에도 불구하고 전향적으로 해외시장기회를 추구하는 주요 동인이 된다(Bloodgood et al., 1996; Moen, 2002; Preece et al., 1998). 이는 기업 행동은 최고경영자의 인지적 기반과 가치가 반영된 것이라고 주장하는 최고경영자관점(upper echelons' perspective)의 견해와 일치한다(Hambrick and Mason, 1984). 배준우·배종태(2003)도 국내 17개 IT산업의 기술집약적 벤처기업을 대상으로 한 사례연구에서, 창업자의 국제적 경험, 국제화 의지가 기술 역량 등의 자원특성, 수출시장 규모와 함께 신속한 국제화의 주요 설명요인이라고 주장하였다.

한 편, 글로벌 시장 환경 하에서 중소벤처기업의 성공은 전략을 실행할 수 있는 기업의 역량에 의존하게 된다(Knight, 2000). 해외시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해서 벤처기업은 우월한 기술, 기업특유의 독특한 지식, 마케팅 스킬 등 독특한 경영적 스킬을 소유해야만 한다. 높은 수준의 연구개발 투자, 제품 독창성, 혁신적 생산과정, 뛰어난 브랜드 인지도와 같은 기업의 역량은 현지국 기업이 쉽게 모방할 수 없는 경쟁우위로 기능하여 신속한 기업의 국제화와 성공적인 해외 사업 활동을 가능하게 한다(Coviello and Munro, 1997; Jolly et al., 1992; Katsikeas et al., 1997).

태생적 국제화 기업의 연구에서 환경특성에 관한 연구들은 상대적으로 많이 이루어지지 않았으나 최근 태생적 국제화 기업이 경쟁하는 경쟁 환경에 초점을 맞춘 연구들이 일부 이루어지고 있다(Young, 2001). 일반적으로 국내시장이 경쟁이 치열하거나, 시장규모가 작을 경우, 이러한 국내시장 요인들은 기술기반 벤처기업들로 하여금 규모의 경제를 활용하기 위해서나 초기 기술개발비용을 신속히 회수하기 위하여 신속하게 해외시장 진출을 시도하게 하는 압력요인으로 작용할 가능성이 높다. 한 편, 규모가 크거나 시장 성장율이 높은 수출시장은 벤처기업에게 매력적인 대안이 되며, 결과적으로 기업의 신속한 국제화에 유인요인으로 작용할 가능성이 높다(Gaba et al, 2004).

## 2. 벤처기업 수출성과 영향요인에 대한 연구

중소기업의 수출성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구들은 수출발전모형(export development model)을 중심으로 활발하게 이루어져왔다(Aaby and Slater, 1989). 수출발전모형은 성공적인 수출기업과 그렇지 못한 기업 간의 차이에 초점을 맞추는 접근법으로서(Leonidou and Katsikeas, 1996) 기업간 차이를 가져오는 일련의 행동적 특성으로서의 기업특성과 경영특성에 관심을 갖는다(Cavusgil, 1984; Dichtl et al., 1990).

그러나, 수출발전모형은 일관된 개념적 모형에 기초하여 연구가 이루어지기보다 연구자들이 연구목적에 따라 임의적으로 선택한 변수들을 중심으로 이루어지는 애드호크(ad hoc)적인 특성을 지니고 있다. 최근에는 수출발전모형 관점의 연구들의 결과들을 자원기반관점에서 종합하려는 노력들이 이루어지고 있는데(Leonidou et al., 2002; Zou and Stan, 1998). Zou and Stan(1998)은 수출영향요인들은 기본적으로 자원기반관점의 시야와 산업조직론적 관점에서 기업의 수출성과를 설명하려는 시도로 이해될 수 있다고 주장하면서, 자원을 '내부적 통제 가능요인(internal-controllable factor)', '내부적 통제 불가능요인(internal-uncontrollable factor)', '외부적 통제 불가능요인(external-uncontrollable factor)'으로 구분하여 제시한 바 있다. 내부적 통제 가능요인으로는 기업의 마케팅 전략, 경영자 수출몰입 등이 제시되었으며, 내부적 통제 불가능요인으로는 경영자의 해외경험 및 산업경험, 기술적 역량 등이 제시되었고, 외부 통제 불가능 요인으로는 산업구조, 국내외 시장 환경을 제시하였다.

태생적 국제화기업 관점의 연구는 기업의 국제화 속도와 성과의 영향요인을 기업 또는 산업의 수준 뿐 아니라 창업기업가의 역할에까지 확장하였다(McDougall et al. 1994). 일반적으로 태생적 국제화 기업들은 지식집약적인 첨단기술 산업에서 발견되고 있으므로, 대부분의 연구들은 벤처기업의 해외시장에서의 경쟁우위를 기업특유의 자원에 기초하여 설명하는 자원기반관점(Resource Based View: RBV)을 받아들였다(Bloodgood et al., 1996; McDougall and Oviatt, 1996; Preece et al., 1998).

자원기반관점은 기업이 보유한 희소하고, 모방불가능하며, 대체불가능하고, 이전 불가능한 자원이 기업에게 지속적 경쟁우위를 가져다주며(Barney, 1991), 국내시장이나 해외시장경쟁에서의 성공의 근본적인 원인이 된다고 주장한다(Oviatt and McDougall, 1994). 자원기반접근법에서 벤처기업의 국제화에 중요한 자원들로는 창업자/최고경영자, 기술과 지식, 네트워크 요인이 제시되고 있다.

벤처기업의 가장 중요한 자원인 경영자 요인은 국제화에도 매우 중요하다. 대부분의 벤처기업들은 창업자의 축적된 기술과 경험을 기반으로 설립되고, 최고경영자가 의사결정에 결정적 영향을 미치게 되며, 국제화 전략의 결정 역시, 최고경영자의 경험과 태도, 네트워크가 중요한 역할을 하게 된다(배준우-배종태, 2003; Coviello and Munro, 1995; Moen, 2002; Reuber and Fisher, 1997).

자원제약에 직면하는 벤처기업에 있어서 기술과 지식 등과 같은 독특한 무형적 자산 역시 국제화의 주요한 결정요인이다(박중훈-이호욱, 2004; Autio et al., 2000; Bloodgood et al., 1996; Shrader, 2001). 박중훈-이호욱(2004)은 국내 벤처기업을 대상으로 기술적 역량이 기업국제화에 유의한 영향을 미치는

것을 발견하였으며, Shrader(2001)도 R&D집약도가 벤처기업의 주요한 국제화 요인임을 주장하였다. Bloodgood et al.(1996)은 벤처기업의 기술혁신정도와 국제화의 정도, 해외시장점유율간의 정의 상관관계를 발견하였다. Autio et al.(2000)의 연구에서도 차별적인 지식과 기술이 해외시장에서 벤처기업의 독특한 경쟁역량의 원천이 됨을 발견하였다.

태생적 국제화기업 연구에서 환경이 국제화 성과에 미치는 영향은 상대적으로 많이 이루어지지 않은 편이나(Chetty, 1999; McNaughton, 2000; Zahra et al., 1997), 벤처기업은 국내외시장의 독특한 환경적 도전이나 기회를 적절히 회피하거나 이용함으로써 높은 성과를 달성하게 있을 것이다. Chetty(1999)는 국내시장이 포화상태에 있는 산업의 신생 중소기업이 해외시장진출경향이 높으며 높은 국제화정도를 보인다고 하였다. McNaughton(2000)은 해외시장이 아직 포화상태에 도달하지 않았거나 성장하고 있다면 기업의 국제화 성과에 정의 영향을 미칠 것이라고 하였다. Boter and Holmquist(1996)은 중소기업의 국제 사업 활동에 있어서 산업 환경의 중요성을 강조하면서, 혁신적인 기업은 글로벌시야를 가지고 산업적 관행에 얽매이지 않으며, 독창적인 기술과 방법으로 그들 자신의 새로운 해외틈새시장을 개척하고 혁신적인 방법으로 경쟁하여 높은 성과를 달성할 가능성이 높다고 하였다.

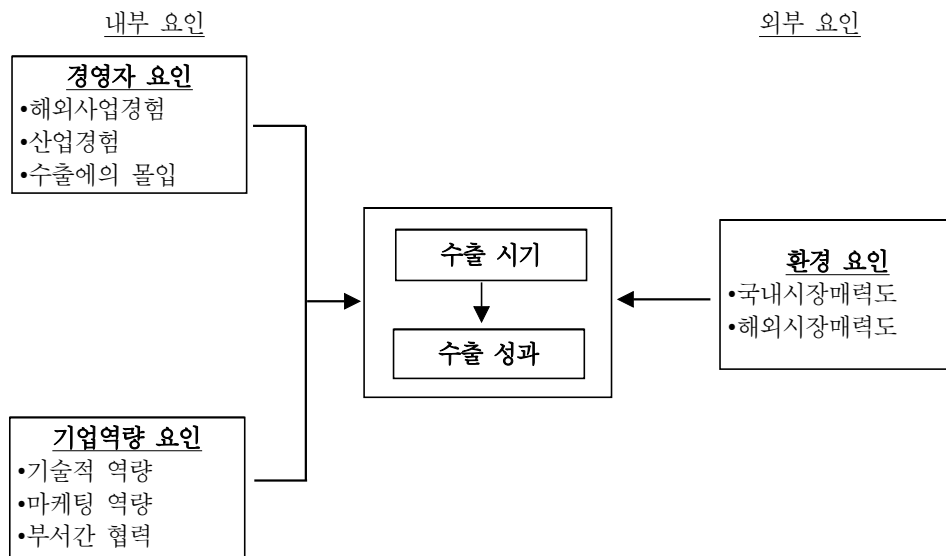
이와 같이 수출발전모형이나 자원기반관점의 연구, 태생적 국제화 기업 관점의 연구들은 기업의 국제화에 영향 미치는 요인으로 크게 경영적 특성, 조직적 특성, 환경 특성 요인들을 발견하여왔다. 본 연구에서는 이러한 이론적 연구에 기초하여 Zou and Stan(1988)의 분류를 따라, 수출시기와 수출성구에 영향미치는 요인을 경영자요인과 기업역량요인으로서의 내부요인과 환경요인으로 대표되는 외부요인으로 구분하고, 이러한 기업내외부 요인이 수출시기와 수출성구에 동시에 영향을 준다는 개념적 모형을 제시한다.

### 3. 벤처기업 수출시기와 수출성과 간 관계에 대한 연구

해외시장에 신속하게 진출한 기업이 지속적으로 사업을 수행하고 높은 성과를 달성하는 여부는 매우 중요한 주제임에도 불구하고 많은 연구가 이루어지지 않았다. McDougall et al.(1994)에 따르면 태생적 국제화 기업들은 국내 사업 활동에 따른 경로의존성(path-dependancy)을 피하고자 창업초기부터 신속한 국제화를 시도하게 된다. 기업의 연령이 오래될수록 이는 조직적 관성(organizational inertia: Hannan and Freeman, 1984)으로 작용하여 국제화를 방해하는 학습의 장애물의 역할을 하게 되기 때문이다. 따라서, Crick and Jones(2000)와 Oviatt and McDougall(1994)은 기업이 지식우위를 자본화하기 위하여 신속히 국제화를 달성해야 한다고 하였다.

한 편, Autio et al.(2000)은 기술기반기업들의 해외시장 진출시점에서 기업연령이 어릴수록 높은 해외매출액을 달성한다는 실증결과를 통하여 기업의 해외진출속도가 빠를수록 해외시장에서의 학습우위(learning advantage of newness)를 더 잘 구축할 수 있음을 발견하였다. 태생적 국제화 기업이 다른 기업에 비해 높은 생존율과 높은 성과를 달성할 수 있는 것은 새롭고 동적인 환경에서의 기업의 학습능력,

적용능력, 혁신능력 때문이라는 것이다(Autio et al., 2000). 즉, 해외시장에 신속하게 진출한 기업들은 해외시장의 학습에 의한 지식증가와 소화흡수 능력을 갖춘 지식기반경쟁우위를 구축하여 지속적으로 효과적인 해외 사업 활동을 수행할 수 있게 된다는 것이다.



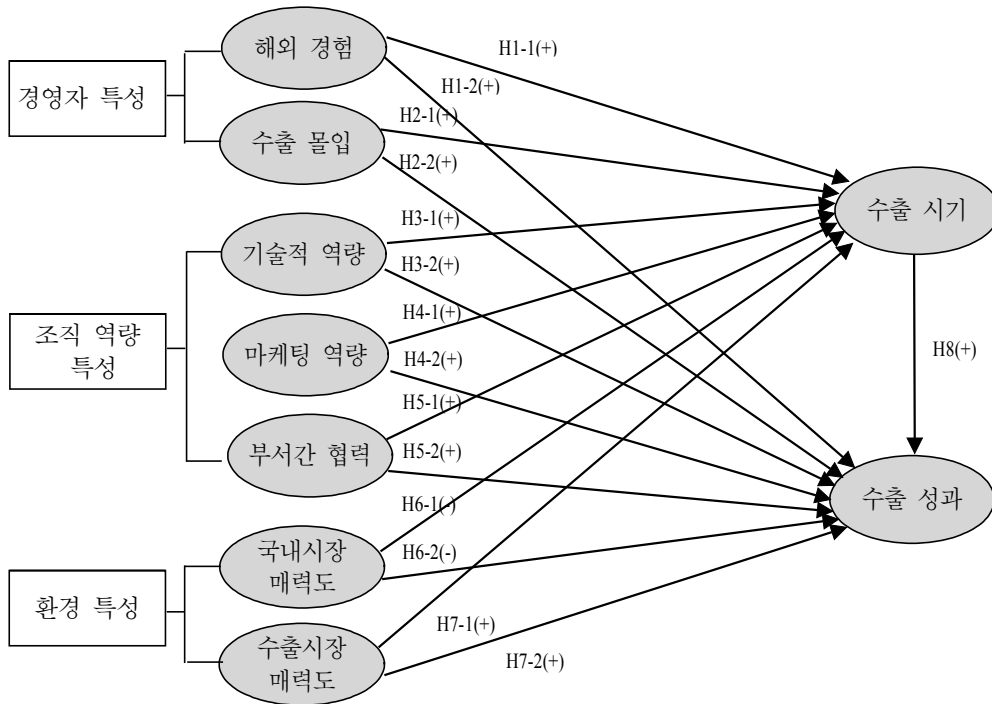
[그림 1] 수출시기와 수출성과 결정요인에 대한 개념적 모형

### III. 연구 모형 및 가설 설정

#### 1. 연구 모형

본 연구의 목적은 자원기반관점에 기초하여 국내 기술기반 벤처기업의 수출 시기와 수출성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하고자 하는 연구이다. 따라서, 본 연구는 자원기반관점 연구에서 발견되어 온 영향요인으로서의 경영적 특성, 조직적 특성, 환경 특성의 기업 내외부 요인들이 수출 시기와 수출 성과에 미치는 영향 기제에 대하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하도록 한다.





[그림 2] 연구 모형

## 2. 연구 가설 설정

### 1) 경영자 특성과 수출시기 및 수출성과 간 관계에 대한 가설

#### (1) 경영자 경험

벤처기업 경영자의 수출관련 경험의 강도와 범위는 해외시장의 새로운 사업기회 발견 가능성을 높이며, 학습비용을 줄여 기업의 신속한 해외진출에 영향을 준다. Bloodgood et al.(1996)은 창업자의 해외 시장 및 산업 메커니즘에 대한 이해가 해외시장 고객이나 유통경로의 접촉에 있어서의 학습비용을 줄여 준다고 하였다.

벤처기업 경영자의 국제적 경험은 해외시장 진출한 이후의 추가적 해외사업 기회를 적극적으로 활용하게 함으로써 해외진출이후의 후속적 성과에도 영향을 미치게 된다. 경영자는 자신의 경험기반을 사용하여 기업의 역량을 강화하고 레버리지하는 잠재성을 증가시키게 될 것이다(MacMillan and Day, 1987; Reuber and Fisher, 1997). 즉, 창업자의 높은 국제적 경험 정도는 해외시장에서의 학습비용절감과 효과적인 해외시장사업기회의 활용을 통하여 기업의 국제화 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.(Bloodgood et al., 1996; Westhead et al., 2001).



H 1 : 경영자의 해외경험은 벤처기업 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 경영자의 해외경험이 많을수록 벤처기업의 수출시기가 빠를 것이다.

1-2 : 경영자의 해외경험이 많을수록 벤처기업의 수출성고가 뛰어날 것이다.

## (2) 경영자의 수출몰입

수출 몰입(commitment)은 기업경영진이 수출에 대하여 갖는 우호적 태도와 수출에 자원을 배분하려는 의지이다(Leonidou et al., 1998). 기업경영진이 수출활동에 대하여 지속적인 몰입을 보여준다면, 조직 역시 전체적으로 수출에 몰입할 가능성이 높으며 이는 신속한 해외시장진출경향으로 나타난다(Gencturk et al., 1995). 벤처기업 경영자의 수출몰입이 증가할수록 수출시장정보활동에 대한 지각과 중요성 강조도 증가하게 될 것이며, 최고 의사결정자의 수출에 대한 몰입은 수출마케팅활동에의 유형 자원의 투입을 반영하게 되므로, 결과적으로 수출시장에서 우월한 성과로 나타나게 될 것이다(Diamantopoulos and Cadogan, 1996).

H 2 : 경영자의 수출몰입정도는 벤처기업 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1 : 경영자의 수출몰입정도가 클수록 벤처기업 수출시기가 빠를 것이다.

2-2 : 경영자의 수출몰입정도가 클수록 벤처기업 수출성고가 뛰어날 것이다.

## 2) 조직 역량 특성과 수출시기 및 수출성과간 관계에 대한 가설

### (1) 기술적 역량

기존 연구에 의하면 첨단산업분야에 속한 벤처기업들은 차별적인 기술과 제품을 이용하여 국제화를 신속하게 진행하는 것으로 나타났다(Madsen and Servais, 1997; McNaughton, 2000). 혁신을 이용한 경쟁 우위를 추구하는 벤처기업은 가능한 많은 시장에 진출하여 조기에 R&D비용을 회수해야하고(Ibeh and Young, 2001), 경쟁자보다 시장을 선점해야 하므로 신속하게 시장에 진출하고자 할 것이다.

벤처기업이 경쟁하는 첨단산업분야는 제품수명주기가 매우 짧고 경쟁자들의 신속한 모방이 가능하므로, 벤처기업이 우월한 국제화 성과를 유지하기 위해서는 지속적인 기술혁신을 통한 제품차별화를 달성하여야 한다. R&D 투자비율이 높은 기업은 글로벌시장을 기반으로 하여 시장트렌드나 경쟁기업의 제품을 연구하므로, 상대적으로 뛰어난 기술지식과 시장지식에 기초하여 해외시장에서의 차별화 우위를 달성하게 할 뿐 아니라 비용감소를 통한 보다 높은 생산수익을 가져다 줄 것이다(Dhanaraj and Beamish, 2003). 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하도록 한다.

H 3 : 기술적 역량은 벤처기업의 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1 : 기술적 역량이 뛰어날수록 벤처기업 수출시기가 빠를 것이다.

3-2 : 기술적 역량이 뛰어날수록 벤처기업 수출성고가 뛰어날 것이다.

## (2) 마케팅 역량

독특한 제품, 우수한 서비스, 브랜드명 등 상대적으로 특화된 마케팅 자원에 근거한 마케팅역량은 경쟁기업과 구별짓게 하는 것으로서 자원제약하의 벤처기업이 해외시장에 쉽게 진출하도록 하는 장점이 있다(Miles and Snow, 1978; Porter, 1980). 즉, 벤처기업이 해외시장에 신속하게 진출하기 위해서는 제품품질이나, 디자인 등에서 경쟁기업과 차별화된 마케팅 역량을 지녀야 한다.

해외시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해서 중소기업은 우월한 기술이나, 특별한 지식, 경영 또는 마케팅스킬과 같은 경쟁우위를 지녀야만 하는 데, 이러한 경쟁우위는 기업의 뛰어난 기술 또는 적절한 마케팅전략의 결과라고 할 수 있다(Katsikeas et al., 1997; Knight, 2000). 첨단산업분야에서는 신생기업들이 빈번하게 새로운 기술을 시장에 도입하게 되어 기술적 우위를 유지하기 쉽지 않으므로, 기업은 차별화된 마케팅 노력을 통하여 소비자에게 제품의 차별화된 특성을 인지시켜야 한다(Bobrow and Shafer, 1987). 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하도록 한다.

H 4 : 마케팅 역량은 벤처기업의 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-1 : 마케팅 역량이 뛰어날수록 벤처기업 수출시기가 빠를 것이다.

4-2 : 마케팅 역량이 뛰어날수록 벤처기업 수출성고가 뛰어날 것이다.

## (3) 부서간 협력

수출부서 내 뿐 아니라 수출부서와 타부서 간의 협력수준은 기업 내 관계의 품질을 보여주며, 기업의 역량을 통합하고 학습 과정을 가속화하는 중요한 역할을 하게 된다(Cadogan et al., 2002). 부서간 기능이 잘 조정되는 기업은 부서간의 밀접한 의사소통과 협력을 통하여 수출조정노력이 잘 이뤄지고 수출시장정보창출과 확산이 뛰어나 기업의 수출활동 성공 가능성을 높이게 될 가능성이 높다(Morgan and Strong, 1998).

국제화 맥락에서 부서간 협력은 수출 벤처기업이 수출환경에 맞게 조직적 변화를 실행하는 조직역량으로서 기업의 수출속도와 수출성가에 영향을 미치게 될 것이다(Jantunen et al., 2005). 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하도록 한다.

H 5 : 부서간 협력수준은 벤처기업의 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5-1 : 부서간 협력수준이 뛰어날수록 벤처기업 수출시기가 빠를 것이다.

5-2 : 부서간 협력수준이 뛰어날수록 벤처기업 수출성고가 뛰어날 것이다.

### 3) 환경 특성과 수출시기 및 수출성과 간 관계에 대한 가설

#### (1) 국내시장요인

국내시장의 경쟁의 격화와 시장구조의 변화(Coviello and Munro, 1997; Shrader, 2001), 협소한 시장규모(Chen and Martin, 2001; Madsen and Servais, 1997)은 기업의 신속한 국제화의 주요 동기가 된다. 벤처기업이 속한 첨단기술 산업은 국내외경쟁이 매우 치열하고, 경쟁자의 시장대응도 매우 신속하므로 단일 국가나 좁은 시장 영역에서 활동하는 기업은 생존과 성장에 필요한 시장 및 최신 기술 획득을 위하여 해외시장에 신속히 진출하게 될 것이다(Shrader, 2001)

태생적 국제화기업에 관한 연구들은 기업의 외부 환경조건 중에서 해외환경보다 국내시장조건이 국제화에 더 큰 영향을 미침을 발견하였다(Knight, 2000; Moen, 2002). Madsen(1989)의 실증연구결과에서도, 국내시장의 매력도와 수출의 성장 간에는 부의 영향이 발견되었다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하도록 한다.

H 6 : 가설 6: 국내시장매력도는 벤처기업의 수출활동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

6-1 : 국내시장매력도가 높을수록 벤처기업의 수출시기가 느릴 것이다.

6-2 : 국내시장매력도가 높을수록 벤처기업의 수출성과가 낮을 것이다.

#### (2) 해외시장요인

국내시장환경이 신속한 국제화의 압력요인으로 작용한다면, 해외시장환경은 국제화의 유인요인으로 작용한다. 해외시장의 규모가 크거나 시장 성장율이 높을 때, 해외시장의 투자위험의 지각도가 낮을 때 벤처기업은 해외시장을 매력적으로 여기게 되며, 결과적으로 기업의 신속한 국제화에 영향을 미친다(Gaba et al., 2002). 한 편, 수출시장의 경쟁강도가 높을수록 경영자는 수출시장의 위험성을 높게 지각하며 이는 신속한 국제화의 제약요인으로 작용하게 될 것이다.

수출시장의 시장매력도가 클 경우, 즉 시장규모가 크고 시장 성장율이 높은 경우에 기업의 수출성과는 향상될 것이다. 또한 현지시장 수요의 증가는 수출기업의 수익성을 증가시킬 것이다. Narver and Slater(1990)의 연구에서도 시장성장성이 사업성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에, 수출시장의 경쟁 상태나 시장과 기술의 변동성은 진입장벽의 역할을 하게 되어 경쟁상태가 높을수록 현지시장침투가 어렵게 되며 우수한 수출성과를 기대하기 힘들 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하도록 한다.

H 7 : 수출시장 매력도는 벤처기업의 수출활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

7-1 : 수출시장 매력도가 높을수록 벤처기업 수출시기가 빠를 것이다.

7-2 : 수출시장 매력도가 높을수록 벤처기업 수출성과가 높을 것이다.

#### 4) 수출시기와 수출성과 간 관계에 대한 가설

Autio et al.(2000)은 기업이 창업초기부터 신속하게 국제화할 때 해외시장에서의 효과적인 학습에 영향을 미쳐 결과적으로 국제화 성장율이 높다고 하였다. 해외시장 진출시기가 빠른 기업일수록 글로벌 시장 사업기회를 보다 적극적으로 추구하게 되며, 이 과정을 통하여 글로벌경쟁 환경 하에서의 경쟁방식을 학습하게 되고 경쟁역량 확보를 위한 조직 내 학습 메커니즘을 형성하게 된다는 것이다.

해외시장에 신속하게 진출하는 기업들은 국내 기업 활동으로 인한 조직적 관성을 피하고 글로벌시장경쟁에 필요한 자원과 해외시장 지식을 신속히 확보하고 그에 걸맞는 경쟁전략을 수립하기 때문에 해외시장진출시기가 빠를수록 향후 높은 국제화 수준을 달성할 수 있다(Autio et al., 2000; Reuber and Fisher, 1997). 즉, 신속한 해외시장진입은 해외시장 학습비용 및 노력에 대한 두려움을 감소시키며 국제적 사업기회를 보다 잘 인식하고 활용하게 하여 국제화성과에 기여하게 될 것이다.

국내 신생 벤처기업들의 국제화에 대한 기존의 연구에서도 벤처기업의 국제화 속도가 국제화 수준에 정의 영향을 미친다는 것이 발견되었다(박상문, 2005). 창업초기부터 신속하게 국제화하는 기업들이 우수한 재무적 성과를 보인다는 연구들은 해외연구에서도 발견되고 있다(Autio et al., 2000; Bloodgood et al., 1996).

H 8 : 벤처기업의 수출 시기가 빠를수록 수출 성과가 뛰어날 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 표본의 선정, 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 정부의 벤처기업 인증제도에 따라 벤처기업으로 인증 받은 기업 중에서 2006년 12월 현재 수출을 포함한 해외사업 활동을 수행하고 있는 기업으로서 종업원 300인 이하의 기업을 대상으로 하였다. 또한 본 연구는 첨단기술 산업에 속한 제조업 벤처기업을 대상으로 하였다. 첨단기술 산업은 기술 및 제품수명주기가 매우 짧아 창업초기부터 글로벌시장을 대상으로 기업 활동을 수행하는 기업들이 많이 관찰되어 본 연구에 적합하다(Autio, et al., 2000; Zahra et al, 2000). 본 연구에서는 Autio et al.(2000), Zahra et al.(2000)의 연구에서 사용된 분류기준에 따라 정보통신, 컴퓨터 소프트웨어, 공장자동화, 생명공학, 의약 및 의료장비산업, 제약산업, 특수화학, 반도체, 우주항공, 고분자 및 신물질 산업, 환경 기술 등 12개 산업에 속하는 기업들을 대상으로 하였다.

표본조사 대상기업은 2006년 말 현재 중소기업청에 벤처기업으로 등록된 12,218개 업체와 2006년 12

월 현재 벤처기업협회에 등록된 1,638개 기업 DB에 등록된 기업 중에서 수출실적이 있는 기업 중 총 840개 기업을 무작위로 추출하여 표본기업대상으로 선정하였다. 실제 조사과정에서 주소변경 등으로 연락이 불가능한 102개 기업을 제외하여 최종적으로 738개 기업을 조사대상에 포함되었다.

본 연구를 위한 설문지의 개발은 먼저 기존 문헌조사를 통하여 기업의 수출시기 및 성과에 영향을 미치는 변수와 관련된 기존 척도들을 식별하고, 그 후 벤처기업 경영진과의 면담 및 대학 교수 2인의 확인을 거쳐 설문문항을 수정 보완하여 문항의 내용타당성을 확보하는 과정을 거쳤다.

표본기업으로 선정한 738개 기업을 대상으로 대상기업의 대표이사 앞으로 설문지를 발송하였으며, 대표이사가 답하기 어려운 경우에는 기획부서나 해외 판매를 담당하는 임원에게 회부하여 줄 것을 요청하였다. 3주의 간격으로 2차에 걸쳐 우편 발송을 하였고, 최종적으로 252개의 설문지가 회수되어 회수율은 34.1%를 보였으며, 이 중 응답내용이 부실한 38개 사례를 분석에서 제외하여 최종적으로 214개의 설문지가 분석에 사용되었다. 무응답편의(nonresponse bias)문제의 분석을 위하여 1차 응답자와 2차 설문 응답자를 구분하여 매출액 규모 등을 비교한 결과 초기 응답기업과 후기 응답기업간에는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 2. 표본의 특성

<표 2>은 표본기업들의 주요 특성을 보여준다. 표본기업들의 평균종업원 수는 83.7명, 2004-2006년 3년간 평균 매출액 규모는 228.9억원이었으며, 매출액 대비 평균 해외매출액 비중은 29%이다. 표본기업들의 평균 수출 시기는 창업 후 6.7년이었다. 최고 경영자의 해외경험연수는 평균 2년이었으며, 관련 산업 경험연수는 7.2년이었다. 본 연구의 대상기업들의 3개년 평균 연구개발비 비중은 16.3%였으며, 3개년 광고 선전비 비중은 9.7%로 나타났다.

<표 2> 표본의 특성

구분	평균	최소	최대	표준편차
종업원 수	83.7 명	2명	300명	82.0명
3개년 평균 매출액	228.9억원	0.3억원	3905.0억원	550.4억원
3개년 수출 집약도 평균	0.29	0	1	0.27
수출 시기	6.7년	0 년	31년	7.3년
최고경영자 해외경험연수	2.5 년	0 년	20 년	3.3 년
최고경영자 해외업무 경험연수	2.0 년	0 년	15 년	2.8 년
3개년 R&D비율 평균	16.3%	0.0 %	112.7%	17.1 %
3개년 광고 선전비평균	9.7%	0.0 %	90 %	13.7 %

### 3. 변수의 측정 및 신뢰성, 타당성의 검증

#### 1) 변수의 측정

본 연구에서 벤처기업의 수출 성과는 국제화 관련 연구에서 많이 사용하고 있는 최근 3년간 매출액 대비 평균 수출집약도로 측정하였다(Autio et al., 2000; Reuber and Fisher, 1997; Yli-Renko et al., 2002). 벤처기업의 수출 시기는 창업 이후 최초의 수출활동에 소요된 연수로 측정하였다(Autio et al., 2000; Bloodgood, 2006).

최고경영자의 경험은 창업 이전의 해외경험과 국제적 업무 경험 연수로 측정하였다(Bloodgood et al., 1996; Burgel and Murray, 2000). 최고 경영자의 수출몰입정도는 최고경영자가 수출시장에 대하여 몰입하는 정도로서 최고경영자가 수출활동을 중요하게 여기는 정도, 해외시장기회를 적극적으로 탐색하는 정도, 수출시장 트렌드를 강조하는 정도, 종업원들의 경쟁자활동에의 민감성을 강조하는 정도, 수출시장 고객의 미래 니즈 충족을 강조하는 정도의 다섯 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다(Cardogan et al., 2002; Young, 2005).

기업의 기술적 역량은 최근 3년간 매출액 대비 연구개발비 비중으로 측정하였다. 과거의 연구들은 연구개발비비중으로 측정한 기업의 무형자산이 벤처기업의 주요 경쟁력의 원천이며(이장호, 2004; Jolly et al., 1992), 기업의 국제화에 중요하다는 것을 발견하였다(Knight and Cavusgil, 2004). 마케팅 역량은 최근 3년간 매출액 대비 광고 선전비 비중으로 측정하였다. 기업의 광고 선전비 지출은 R&D지출과 같이 제품시장에서 진입장벽과 같은 불완전성을 창출함으로써 기업의 경쟁우위에 영향을 미친다(이장호, 2004; Jolly et al., 1992). 기업 내 부서 간 협력은 수출부서와 타부서간의 수출업무의 상호작용의 정도로서, 수출부서와 타부서간의 협력 정도, 전체 조직 내 팀워크의 중요성에 대한 강한 인식의 정도, 회사의 각 부서들이 동일한 목표와 방향을 위해 일하는 정도, 주요 이슈와 갈등을 의사소통과 단체 해결 방식 등을 통해 해소하는 정도의 네 가지 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다(Cadogan et al., 2002).

국내시장매력도는 국내 시장 규모, 국내시장의 성장성, 국내시장의 경쟁강도에 대한 주관적 지각정도로 측정하였으며(Manalova et al., 2002; McNaughton, 2003), 수출시장 매력도는 수출시장의 규모, 수출시장의 성장성, 수출시장의 경쟁강도에 대한 주관적 지각정도의 세 항목으로 측정하였다(Moen, 2002).

#### 2) 신뢰성 및 타당성의 검증

본 연구는 대부분 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목들을 사용하였으나 표본이 바뀌었으므로 일부 변수들에 대해서 신뢰성과 타당성을 새로 검증하였다. 단일 항목은 객관적인 데이터를 요구하여 설문지에 의하여 주관적인 판단을 물어볼 경우에 발생하기 쉬운 동일방법편의(common method bias)를 피하고자 하였으며, 다항목 척도에 대한 신뢰성평가는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)를 사용한 내적 일관성 분석방법을 채택하여 검증하였다. 확증적 요인분석을 통하여 변수의 집중타당

성과 판별타당성을 확보하였으며(Singh and Rhoads, 1991), 상관관계 분석을 통하여 변수들 간 다중공선성 문제를 살펴보았다.

일반적으로 크론바하 알파값은 0.6이상일 경우 측정의 신뢰성이 있다고 판단하는데, <표 2>에서 보는 바와 같이 경영자 경험(0.9280), 경영자 수출 몰입(0.9342), 부서간 협력(0.8146), 국내시장매력도(0.6757), 수출시장매력도(0.8084)로서 모두 이 기준을 초과하였으며, item-total correlation 값도 모두 0.3을 넘음으로써 측정문항간의 내적 일관성이 있음이 확인되었다(Nunnally, 1978).

<표 3> 변수 및 신뢰도 측정

변수	측정 항목	Cronbach's $\alpha$
수출 성과	최근 3개년 수출 집약도	-
수출 시기	창업연도와 최초 수출연도의 차이	-
경영자 경험	최고경영자의 해외경험 연수	-
수출 몰입	최고경영자의 수출활동 중요시 정도 해외시장기회 적극적 탐색 정도 수출시장 트렌드 강조 정도 경쟁자 활동에의 민감성 강조 정도 수출시장 고객 미래 니즈 충족 강조 정도	0.9342
기술적 역량	최근 3개년 매출액 대비 R&D 지출 비중	-
마케팅 역량	최근 3개년 매출액 대비 광고 선전비 지출 비중	-
부서간 협력	수출부서와 타부서간 협력정도 팀웍의 중요성에 대한 인식 정도 각 부서간 목표와 방향의 일치정도 갈등 해결방법의 다양성	0.8146
국내시장 매력도	국내 시장 규모 지각도 국내시장의 성장성 지각도 국내시장의 경쟁강도 지각도*	0.6757
수출시장 매력도	수출시장의 규모 지각도 수출시장의 성장성 지각도 수출시장의 경쟁강도 지각도*	0.8084

주) \*는 역 점수

다음 단계에서는 구조모형 검증을 위한 기초 준비단계로 AMOS 4.0 통계 패키지를 이용하여 구성변수 단위별로 측정모형 도출을 위한 확인적 요인분석을 실시하였다(표 3). 확인적 요인분석 결과 각 측정문항들이 해당요인에 유의미하게 적재되었고, 각 구성개념에 대한 측정문항들의 요인적재량도 일반적인 기준인 0.6이상을 충족하였으므로, 측정항목간의 집중타당성과 판별타당성이 입증되었다고 할 수 있다.



〈표 4〉 각 요인별 확인적 요인분석 결과

요인	최초항목	최종항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	$\chi^2$	P
수출물입	5	5	0.966	0.898	0.053	0.980	18.918	0.002
부서간 협력	4	4	0.992	0.958	0.023	0.992	3.447	0.178
국내시장 매력도	3	3	0.998	0.994	0.021	0.996	0.827	0.843
수출시장 매력도	3	3	0.997	0.985	0.033	0.997	0.828	0.363

한 편, 변수들간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 분석 결과 일부 독립 변수 간에 비교적 높은 상관계수가 발견되나 이들 독립변수들의 상관계수는 각 변수의 평균값을 이용한 것이며, 실제 공분산구조분석에 투입될 값은 요인분석의 결과 분별된 요인점수를 기준으로 투입되므로, 모형 내 독립변수간의 다중공선성 문제는 발생되지 않게 된다. 또한, 독립변수들과 수출시기 및 수출성과간의 관계는 가설방향과 일치하고 있어서 규범타당성을 대체적으로 확보하고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈표 5〉 변수간 상관관계

변수	경영자 경험	수출 물입	기술적 역량	마케팅 역량	부서간 협력	국내시장 매력도	수출시장 매력도	수출 시기	수출 성과
경영자 경험	1.000								
수출 물입	.169*	1.000							
기술적 역량	.231*	.281**	1.000						
마케팅 역량	.241*	.167*	.687**	1.000					
부서간 협력	.159*	.652**	.254**	.232**	1.000				
국내시장매력도	.034	.221*	.003	.053	.315**	1.000			
수출시장 매력도	.161*	.612**	.314**	.299**	.614**	.243**	1.000		
수출 시기	-.102	-.405**	-.342**	-.293**	-.414**	-.157*	-.449**	1.000	
수출 성과	.265**	.478**	.317**	.262**	.471**	.059	.511**	-.616**	1.000

\*\*;  $p < 0.01$ , \*;  $p < 0.05$

#### 4. 연구가설의 검증

##### 1) 경영자 특성과 수출시기 및 수출성과 간 관계 가설 검증

벤처기업 최고경영자의 국제경험이 기업의 수출 시기에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타

나 벤처기업의 경영자의 해외경험연수가 클수록 수출시기가 빨라질 것이라는 연구가설(가설 1-1)은 기각되었다. 그러나, 벤처기업 경영자의 국제경험정도는 기업의 수출성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자의 해외경험연수와 수출성과 간에는 정의 상관관계가 나타날 것이라는 연구가설(가설 1-2)는 채택되었다.

이러한 결과는 글로벌화의 진행으로 인하여 경영자들이 해외시장정보를 쉽게 접하게 되면서, 해외경험이 일천한 경영자들도 해외시장기회가 존재한다면 신속하게 진출하며, 일단 해외시장에 진출하게 되면 진출시기와 관계없이 벤처기업의 경영자들이 자신의 해외경험을 수출시장에서 효과적으로 활용하고 있다는 것을 시사한다.

벤처기업 경영자의 수출에의 몰입은 기업의 수출시기에는 유의한 영향을 보이지 않았지만, 벤처기업의 수출성과에는 정의 유의한 영향을 나타내어 연구가설 2는 부분적으로 지지되었다. 이는 벤처기업 경영자의 수출활동 몰입은 수출성과에 결정적인 영향을 미치지, 그것이 기업의 해외진출시기에 따라 중요도가 달라지지는 않을 것이라는 것을 시사한다고 할 수 있다.

## 2) 조직 역량 특성과 수출시기 및 수출성과 간 관계 가설 검증

기업의 기술적 역량은 수출시기와 수출성과 모두에 강한 정의 유의한 영향을 나타내어, 기술적 역량이 뛰어난 기업일수록 해외시장에 신속하게 진출하고 높은 국제화 성과를 달성하리라는 가설(가설 3-1, 3-2)은 모두 지지되었다. 이는, 유형자원이 부족한 벤처기업에게 있어서, 연구개발 활동에 대한 투자를 통한 새로운 기술과 지식의 개발, 제품개발을 통한 혁신노력은 벤처기업의 경쟁우위에 매우 중요함을 보여준다. 특히 첨단산업분야에 속하여 혁신을 통한 경쟁우위를 추구하는 벤처기업들은 시장을 선점하고, 조기에 연구개발비용을 회수하기 위하여 가능한 신속히 해외시장에 진출한다는 기존의 연구결과를 뒷받침한다(Ibeh, 2003; Johnson, 2004; Madsen and Servais, 1997). 또한, 해외시장에서 벤처기업이 우월한 국제화 성과를 유지하기 위해서는 지속적인 기술혁신을 통한 제품차별화를 달성하여야 함을 시사한다.

기업의 마케팅 역량과 수출시기의 관계는 가설 예측결과와는 달리 부의 유의한 상관관계를 나타내었으며, 마케팅 역량과 수출성과는 유의한 관계를 보이지 않아, 마케팅 역량과 수출성과 간 관계에 대한 가설들은 지지되지 않았다(가설 4-1, 4-2). 이러한 결과는 국내 벤처기업들은 창업초기부터 해외시장에서 이익적으로 활용할만한 제품브랜드와 같은 무형자산을 충분히 갖고 있지 못하며, 마케팅역량을 충분히 축적한 상태에서 이를 해외시장에서 활용하고자 하는 수출행태를 보이기는 하나, 아직 해외시장에서 충분한 차별화 우위를 가져다 줄 만큼 강력하지 못하다는 것을 시사한다.

부서간 협력은 수출시기와 수출 성과 모두 유의한 관계가 나타나지 않아, 벤처기업의 조직적 역량으로서의 부서간 협력이 기업의 국제화 성과에 영향을 주리라는 연구가설(가설 5-1, 5-2)은 기각되었다. 이는 대부분의 벤처기업들이 창업 초기에는 업무시스템을 구축하는 과정에 있으므로, 부서간 협력이나 조직 내 직무순환과 같은 조직적이고 체계적인 시스템을 통하여 해외시장에 관한 지식을 획득하고 해외시장에 진출하고 높은 성과를 달성하기에는 한계가 있기 때문인 것으로 보인다.

### 3) 환경 특성과 수출시기 및 수출성과 간 관계 가설 검증

국내시장매력도와 수출 시기 간에는 가설의 예측방향대로 부(-)의 관계이긴 하나 유의하지 않은 것으로 나타났고(가설 6-1), 국내시장매력도와 수출성과 간에는 정의 상관관계가 발견되어, 본 연구의 가설(가설 6-2)을 기각하는 흥미있는 결과가 발견되었다. 이러한 결과는 수출집약도와 국내시장 잠재력 및 국내시장 성장 간에는 정의 상관관계가 존재한다는 일부 연구결과와 일치하는 것으로(Cooper and Kleinschmidt, 1985), 이는 가설 6-1과 연관되어서 국내시장이 매력적일 수록 기업들의 수출시기는 늦어 지기는 하나, 일단 기업들이 수출활동에 참여하게 되면 규모의 경제 등의 이점을 활용하여 높은 수출 집약도를 보이게 될 것을 시사한다.

수출시장매력도와 수출시기 간 관계, 수출시장매력도와 수출성과 간 관계는 모두 유의한 관계가 발견되어, 목표 수출시장이 매력적일 수록, 기업이 신속하게 수출시장에 진출하고 높은 수출성과를 달성 할 것이라는 본 연구의 가설들(가설 7-1, 가설 7-2)은 모두 지지되었다.

### 4) 수출시기와 수출성과 간 관계 가설 검증

기업의 수출 시기와 수출 성과 간에 정의 유의한 영향이 나타나 기업의 수출 시기가 빠를수록 뛰어난 수출 성과를 달성할 것이라는 가설(가설 8)은 지지되었다. 이러한 연구 결과는 창업 이후 해외시장 진출시기가 빠른 벤처기업일수록 높은 수출성과를 달성할 것이라는 것을 보여준다. 창업초기부터 글로벌 시장을 목표로 글로벌 시장에 신속하게 진출하는 벤처기업의 경우 해외시장에서의 효과적인 학습을 통하여 목표 시장에서 높은 수출 성과를 달성하는 것을 의미한다고 할 수 있다(Autio et al, 2000). 본 연구의 가설검증결과는 <표 5>에 요약되었다.

<표 6> 구조 모형 분석 결과

가설	경로(가설방향)	경로계수	표준오차	t 값	유의확률	채택여부
1-1	경영자 경험 → 수출 시기	0.044	0.076	0.586	0.558	기각
1-2	경영자 경험 → 수출 성과	0.220	0.064	3.428	0.001	채택
2-1	경영자 수출 몰입 → 수출 시기	0.134	0.102	1.317	0.188	기각
2-2	경영자 수출 몰입 → 수출 성과	0.198	0.087	2.293	0.022	채택
3-1	기술적 역량 → 수출 시기	0.252	0.046	5.479	0.000	채택
3-2	기술적 역량 → 수출 성과	0.096	0.041	2.368	0.018	채택
4-1	마케팅 역량 → 수출 시기	-0.078	0.031	2.505	0.012	(-)
4-2	마케팅 역량 → 수출 성과	-0.042	0.026	1.605	0.109	기각
5-1	부서간 협력 → 수출 시기	-0.174	0.173	1.007	0.314	기각

5-2	부서간 협력 → 수출 성과	-0.055	0.145	0.380	0.704	기각
6-1	국내시장 매력도 → 수출 시기	-0.558	0.475	1.175	0.240	기각
6-2	국내시장 매력도 → 수출 성과	1.031	0.410	2.513	0.012	(-)
7-1	수출시장 매력도 → 수출 시기	0.176	0.106	1.666	0.096	채택
7-2	수출시장 매력도 → 수출 성과	0.295	0.092	3.205	0.001	채택
8	수출 시기 → 수출 성과	0.296	0.062	4.772	0.000	채택

## V. 결론 및 시사점

### 1. 연구 결과 및 시사점

본 연구는 벤처기업의 수출 시기 결정요인과 수출성과 결정요인들을 식별하며, 수출시기가 수출성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 연구이다. 본 연구는 경영자 요인, 조직적 요인, 환경요인이 벤처기업의 수출시기와 수출성과에 미치는 영향과 수출시기가 수출성과와의 관계를 구조방정식 모형을 통하여 검증하였다.

본 연구의 결과 국내 벤처기업의 신속한 수출에 가장 유의한 영향을 미치는 것은 첫째, 기술적 역량으로 나타났다. 본 연구에서는 기술적 역량에 대하여 기업의 R&D투자로 조작적 정의를 내렸는데, 기술 경쟁력을 갖춘 벤처기업이 해외시장에 적극적으로 진출하고 있음을 보여주고 있다. 이는 벤처기업들은 주로 첨단산업분야에 속한 기술기반 중소기업들은 차별적인 기술과 제품을 이용하여 신속하게 해외시장에 진출한다는 기존 연구결과를 뒷받침하는 것으로(McNaughton, 2000; Johnson, 2004; Madsen and Servais, 1997), 국내벤처기업들 역시 기술적 우위를 이익화하고 또 R&D투자를 조기에 회수하기 위하여 해외시장에 신속하게 진출하고 있음을 보여준다. 둘째, 경영자의 국제경험과 수출몰입 등 경영자 요인은 수출시기와 유의한 관계를 보이지 않았는데, 이는 글로벌화의 진행으로 인하여 해외시장정보를 쉽게 접하게 되면서, 해외경험이 없거나 일천한 경영자들도 해외시장기회가 준대한다면 신속하게 진출하며, 수출에의 몰입은 벤처기업 창업초기에 강하게 나타난다기보다 국제화 과정 전반에 영향을 미친다는 것을 보여주는 결과라고 하겠다. 셋째, 마케팅 역량이 통계적으로 부(-)의 영향을 나타낸 것은 우리나라 벤처기업들은 창업초기에 해외시장에서 필요한 브랜드인지도 등과 같은 마케팅 자산을 충분히 갖추지 못하고 있으며, 이를 충분히 축적한 상태에서 해외시장에 진출하고자 한다는 것을 시사한다고 하겠다. 넷째, 부서 간 협력도 유의한 관계가 나타나지 않았는데, 이는 국내 벤처기업들이 창업 초기에는 아직 업무시스템이나 프로세스가 확립되지 않은 상태로서 조직적이고 체계적인 시스템을 통하여

해외시장에 신속히 진출하는 데 필요한 조직적 역량이 아직 충분하지 않다는 것을 보여준다고 하겠다. 마지막으로, 환경적 요인중에서 국내시장매력도는 유의한 관계가 나타나지 않은 반면, 수출시장 매력도는 유의한 관계가 발견되었는데, 이는 국내 벤처기업들의 신속한 해외시장진출경향이 부정적인 국내 시장환경으로 인한 어쩔 수 없는 선택이기보다는 매력적인 해외시장기회를 이익적으로 활용하기 위하여 적극적으로 시장기회를 추구하는 전략적 선택의 결과임을 보여준다고 하겠다.

한편, 경영자 경험과 수출물입의 경영자 요인과 기술적 역량, 수출시장 매력도는 벤처기업의 수출성과에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는, 벤처기업의 핵심적 경영자원으로서의 경영자의 경험이나 특성이 해외시장에서도 매우 중요하며, 국내 벤처기업의 경영자들이 자신의 해외경험을 수출시장에서 효과적으로 활용하고 수출시장에 대하여 몰입할 때 수출시장에서 높은 성과를 달성할 수 있음을 보여주는 결과라고 하겠다. 첫째로 기술적 역량은 벤처기업의 수출시기뿐만 아니라 수출성과에도 정의 유의한 영향을 보여주어, 벤처기업의 차별적인 기술이나 제품역량이 기업의 성과달성에 있어서 가장 핵심적인 요인임을 보여준다고 하겠다. 둘째, 국내시장매력도와 수출성과 간에는 본 연구의 예측과는 반대 방향으로 정의 상관관계가 발견되었는데, 이는 국내시장의 매력도가 기업들의 수출시기를 늦추기는 하나, 일단 수출활동에 참여하게 되면 규모의 경제 등의 잇점을 활용하여 높은 수출 성과를 보이게 될 것임을 시사한다고 하겠다. 셋째로, 수출시장매력도와 수출성과 간에는 정의 유의한 관계가 발견되었는데, 목표 수출시장이 규모가 크고 성장성이 클수록 국내벤처기업들에게 높은 수출성과를 달성할 수 있는 기회를 제공하는 것을 시사한다고 하겠다.

또한, 또한 벤처기업의 수출시기와 수출성과 간에도 정의 유의한 관계가 발견되었는데, 이는 창업초기부터 글로벌 시장을 목표로, 기술적 역량에 기반한 경쟁우위를 가지고 매력적인 시장기회가 존재하는 목표시장에 신속하게 진출하는 기업들이 해외 시장에서 높은 성과를 달성할 수 있음을 시사한다 (Autio et al., 2000; Bloodgood, 2006). 이는 벤처기업 경영자들이 기업가적 태도로 해외시장기회를 적극적으로 추진하는 것이 국내 사업 활동에 따른 경로의존성(path-dependancy)을 피하게 하고 높은 국제화 성과를 낳는다는 국제창업분야의 연구결과를 뒷받침하는 결과라고 하겠다(Autio et al., 2000; Bloodgood, 2006; Crick and Jones, 2000; Westhead et al., 2004).

본 연구는 저자들이 알기로는 태생적 국제화기업들의 수출시기와 수출성과 결정요인들을 동시에 고려한 최초의 실증연구이다. Oviatt et al.(2006), Zahra et al.(2002)등이 태생적 글로벌기업들의 수출시기와 수출성과 결정요인에 대한 개념적인 모형을 제시한 바 있으나, 아직 실증연구들은 거의 이루어지지 않고 있다. 본 연구결과가 시사하는 것은 벤처기업의 수출행동 결정요인으로서의 경영자특성, 기업역량특성, 환경특성이 수출시기와 수출성과에 미치는 영향이 각각 차이가 있다는 것으로 벤처기업이 해외시장에 진출하는 데 기여한 기업특유우위요소가 있다고 하더라도 수출시장에 진출한 이후에 지속하여 기업특유우위요소를 개발해야 한다는 것을 시사한다. 따라서, 기업들은 초기 해외시장 진입 후에도 국제화성과 및 기업성과를 높이기 위한 새로운 자원과 전략을 지속하여 개발해야 한다는 점을 시사해 준다(Root, 1994).

## 2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구를 통하여 벤처기업의 수출 성과에 있어서 벤처기업의 경영자 특성, 조직적 역량과 같은 자원 요인과 시장 환경 특성, 해외시장 진출시기와 같은 창업초기 특성의 중요성을 검증하였다. 본 연구 결과는 벤처기업이 글로벌 경쟁 하에서 지속적으로 성장과 경쟁을 위해서는 적극적으로 국제화에 임해야 하고, 이 과정에서 기업의 기술적 역량과 같은 핵심역량, 경영자의 경험과 수출에의 의지가 매우 중요함을 보여준다.

본 연구는 이러한 시사점에도 불구하고 여러 한계점을 가지고 있다.

첫째로, 본 연구는 벤처기업의 국제화 영향요인으로서 경영자 경험, 수출 몰입, 또 기술적 역량, 마케팅역량, 부서 간 협력 등 조직적 역량 등 내부 자원과 환경적 요인을 고려하였는데, 최근 태생적 국제화 기업 연구에서 활발히 연구되고 있는 네트워크 관련 변수들을 함께 고려하지 못하는 한계를 갖는다.

둘째로, 본 연구의 경우 연구대상기업들이 여러 산업에 속하여 있고, 첨단 제조업에서 사업 활동을 수행하는 벤처기업만을 대상으로 하고 있기 때문에 산업별 특성을 충분히 반영하고 있지 못하다. 산업의 종류에 따라, 환경 특성이 상이할 수 있으므로 산업별 특성을 통제하는 연구가 향후 요청된다고 하겠다. 아울러, 산업별특성과 해외시장 내 기업들과의 기술 및 마케팅 역량의 차이에 따라 해외시장 진출지역이나 벤처기업의 경쟁전략이 달라질 수 있으므로 이러한 요인도 함께 고려하는 연구가 향후 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 본 연구는 벤처기업의 해외진출 중에서 수출특성만을 고려하였다는 한계를 갖는다. 국내 벤처기업들의 주된 해외시장진입방식이 수출이기는 하지만, 합작투자, 완전자회사 등 다양한 유형의 해외진출이 점점 증가하고 있으므로, 이러한 진입유형을 함께 고려하므로써 국내벤처기업의 해외시장진출 속도와 시장성과간의 보다 광범위한 이해와 비교가 가능할 것이다.

넷째, 본 연구는 횡단면 분석(cross-sectional analysis)의 특성상 벤처기업의 해외시장진출이 갖는 동태적인 측면을 간과하였다는 한계가 있다. 예컨대, 벤처기업의 신속한 해외시장 진출은 기업의 기술적 학습(Zahra et al., 2000) 등, 기업의 조직 역량 강화에 영향을 미치게 되므로, 향후 종단연구(longitudinal study)를 통하여 조직학습의 동태적 측면을 분석하는 것이 요구된다고 하겠다.

다섯째, 태생적 글로벌기업들과 관련한 기존의 실증연구들은 점진적 글로벌 기업과 태생적 글로벌기업간의 차이 분석, 태생적 글로벌 기업의 수출성과 또는 국제화 성과 결정요인에 대한 연구 등 부분적인 실증연구에 그치고 있는데, 향후에 본 연구의 모형에 대한 기업유형별, 산업별, 국가별 비교연구를 수행한다면 국내외 기술기반 신생중소기업들의 국제화와 관련한 의미있는 결과를 제시할 수 있으리라고 판단된다. 또한, 본 연구에서는 영향요인별로 수출시기와 성과의 관계, 수출시기와 성과간의 관계를 각각 분석하고 있으나, 영향요인들의 집단간 차이에 따른 수출시기와 성과간의 인과관계 분석이 이루어진다면 흥미있는 결과가 제시될 수 있으리라고 판단된다.

마지막으로, 본 연구는 기업의 수출시기와 수출성과 간 관계만을 분석하였는데, 기업의 수출활동은 기업의 전체적인 경영성과에 미치는 영향이 매우 크므로, 향후 기업의 수출시기가 전체적인 기업경영 성과에 미치는 영향을 분석한다면 더욱 큰 정책적 함의를 가질 수 있으리라고 판단된다.

## 참 고 문 헌

- 박상문, “벤처기업의 창업팀 특성과 해외시장 진출시기가 국제화 수준에 미치는 영향,” 「벤처경영연구」, 제8권 제2호, 2005, pp.3-26.
- 박종훈·이호욱, “최고경영진 다양성과 기업 국제화 수준: 국제 제휴의 매개 효과,” 「국제경영연구」, 제15권 제2호, 2004, pp.1-29.
- 배준우·배중태, “우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략,” 「벤처경영연구」, 제6권 제1호, 2003, pp.41-71.
- 이근희, 「사회과학 연구방법론」, 법문사, 2001.
- 이장호, “자원, 제휴, 전략적 의도와 그들의 상호작용이 기업의 국제진출에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제33권 제6호, 2004, pp.1875-1893.
- Aaby, N. E. and Slater, S. F., “Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978–88,” *International Marketing Review*, Vol.6, No.4, 1989, pp.7–26.
- Andersen, O., “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis,” *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.2, 1993, pp. 209-231.
- Autio, E., H. Sapienza and J. Almeida, "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, 2000, pp.909-924.
- Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.99-120.
- Bell, J., “The internationalisation of small computer software firms—A further challenge to “stage” theories,” *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.8, 1995, pp.60-75.
- Bloodgood, J. M., "Venture adolescence: Internationalization and performance implications of maturation," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.12, No.2, 2006, pp.67-85.
- Bloodgood, J. M., H. J. Sapienza and G. M. Almeida, "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.20, 1996, pp.61-76.
- Boter, H. and C. Holmquist, “Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms,” *Journal of Business Venturing*, Vol.11, No.6, 1996, pp. 471–487.
- Burgel, O. and G. C. Murray, "The international market entry choices of start-up companies in



- high-technology industries," *Journal of International Marketing*, Vol.8, 2000, pp.33-62.
- Cadogan, J. W, A. Diamantopoulos and J. A Siguaw, "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences," *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.3, 2002, pp.615-626.
- Cavusgil, S, "Organizational characteristics associated with export activity," *Journal of Management Studies*, Vol.21, 1984, pp.3-22.
- Cavusgil, S. and S. Zou, "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export marketing ventures," *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.1-21.
- Chen, R. and M. J. Martin, "Foreign expansion of small firms: the impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement," *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.6, 2001, pp.557-574.
- Chetty, S., "Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry," *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142.
- Cooper, R. G., and E. J. Kleinschmidt, "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol.16, No.2, 1985, pp.37-55.
- Coviello, N. E. and H. J. Munro, "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms," *International Business Review*, Vol.6, No.4, 1997, pp.361-386.
- Crick, D. and M. Jones, "Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets," *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.2, 2000, pp.63-85.
- D'Souza, D. E. and P. P. McDougall, "Third world joint venturing: a strategic option for the smaller firm," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, No.4, 1989, pp.19-33.
- Dhanaraj, C. and P. W. Beamish, "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance," *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.3, 2003, pp.242-261.
- Diamantopoulos, A. and J. W. Cadogan, "Internationalizing the market orientation construct: and in-depth interview approach," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.4, 1996, pp.23-52.
- Dichtl, E. M., L. H. Koglmayr and S. Mueller, "International Orientation as a Precondition for Export Success," *Journal of International Business Studies*, Vol.21, No.1, 1990, pp.23-41.
- Gaba, V., Y. Pan and G. R. Ungson, "Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China," *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.1, 2002, pp.39-55.
- Gencturk, E., T. L. Childers and R. W. Ruekert, "International marketing involvement: the construct, dimensionality, and measurement," *Journal of International Marketing*, Vol.34, 1995, pp.11-37.
- Hambrick, D. and P. Mason, "Upper Echelons: the organisation as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, 1984, pp.193-206.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman, "The population ecology of organizations," *American Journal of*

- Sociology*, Vol.82, No.5, 1977, pp.929-964.
- Hedlund, G. and A. Kverneland, "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan," *International Studies of Management and Organization*, Vol.15, No.2, 1985, pp.41-59.
- Ibeh, K. and S. Young, "Exporting as an entrepreneurial act –an empirical study of Nigerian firms," *European Journal of Marketing*, Vol.35, 2001, pp.566-586.
- Jantunen A, K. Puumalainen, S. Saarenketo and K. Kylaheiko, "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance," *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3, 2005, pp.223-243.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment," *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, 1977, pp.23-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne, "The Mechanism of Internationalization," *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, 1990, pp.11-24.
- Jolly, V. K., M. Alahunta and J. P. Jeannet, "Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally," *Journal of Strategic Change*, Vol.1, 1992, pp.71-82.
- Katsikeas, C., D. Shengliang and L. Wortzel, "Perceived export success factors of small and medium sized Canadian firms," *Journal of International Marketing*, Vol.5, No.4, 1997, pp.53-72.
- Knight, G., "Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalisation," *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.2, 2000, pp.12-32.
- Knight, G. A. and S. T. Cavusgil, "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory," *Advances in International Marketing*, Vol.8, 1996, pp.11-26.
- Knight, G. A. and S. T. Cavusgil, "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm," *Journal of International Business Studies* Vol.35, 2004, pp.124-141.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas, F. Nigel and F. Piercy, "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing*, Vol.6, No.2, 1998, pp.74-102.
- Leonidou, L. C. and C. S. Katsikeas, "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models," *Journal of International Business Studies* , Vol.27, No.3, 1996, pp.517-551.
- Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas and S. Samiee, "Marketing strategy determinants of Export performance: a meta-analysis," *Journal of Business Research*, Vol.55, No.1, 2002, pp.51-67.
- MacMillan, I. C. and D. L. Day, "Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry," *Journal of Business Venturing*, Vol.2, 1987, pp.29-39.
- Madsen, T., "Successful export marketing management: some empirical evidence," *International Marketing*

- Review*, Vol.6, No.44, 1989, pp.41-57.
- Madsen, T. and P. Servais, "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?," *International Business Review*, Vol.6, No.6, 1997, pp.561-583.
- McDougall, P. and B. Oviatt, "New venture internationalisation, strategic change, and performance: a follow-up study," *Journal of Business Venturing*, Vol.11, 1996, pp.23-40.
- McDougall, P., S. Shane and B. Oviatt, "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of Business Venturing*, Vol.9, 1994, pp.469-487.
- McNaughton, R. B., "Determinants of time-span to foreign market entry," *Journal of Euromarketing*, Vol.9, No.2, 2000, pp.99-112.
- Moen, Q., "The Born Global: A new generation of small European exporters," *International Marketing Review*, Vol.19, No.2, 2002, pp.156-175.
- Morgan, N., A. Kaleka and C. Katsikeas, "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, 2004, pp.90-108.
- Morgan, R. and C. Strong, "Market orientation and dimensions of strategic orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.11/12, 1998, pp.1051-1073.
- Nunnally, J. C., *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: Mc-Graw-Hill, 1978.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Globalization and Small and Medium Enterprises*. Paris: OECD, 1997.
- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall, "Toward a Theory of New International Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1, 1994, pp.45-64.
- Oviatt, B. M. and P. P. McDougall, "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage," *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, 1995, pp.30-44.
- Oviatt, B. M., and P. P. McDougall, "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship," In R. Wright (Ed.), *Research in Global Strategic Management*, 1999, pp.23-40
- Porter, M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Preece, S. B., G. Miles and M. C. Baetz, "Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms," *Journal Business Venturing*, Vol.14, 1998, pp.259-281.
- Rasmussen, E. S., and T. K. Madsen, "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol.13, No.3, 2001, pp.75-107
- Rennie, M., "Global competitiveness: Born global," *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, 1993, pp.45-52.
- Reuber, A. R. and E. Fisher, "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs," *Journal of International Business Studies*, Vol.28, 1997, pp.807-824.

- Shrader, R., "Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms," *Academy of Management Journal*, Vo.44, 2001, pp.45-60.
- Singh, J. and G. K. Rhoads, "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization," *Journal of Marketing Research*, Vol.28, No.3, 1991, pp.328-338.
- Westhead, P., M. Wright and D. Ucbasaran, "The internationalisation of new and small firms: a resource-based view," *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.4, 2001, pp.333-358.
- Westhead, P., M. Wright and D. Ucbasaran, "The Internationalization of Private Firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources," *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.16, 2004, pp.501-522.
- Yli-Renko, H., E. Autio and V. Tontti, "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms," *International Business Review*, Vol.11, 2002, pp.279-304.
- Zahra, S. A. and G. George, "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda," In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, 2002.
- Zahra, S. A., R. D. Ireland and M. A. Hitt, "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technology learning, and performance," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, 2000, pp.925-950.
- Zou, S. and S. Stan, "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997." *International Marketing Review*, Vol.15, No.5, 1998, pp.333-356.